

全面了解外贸企业做内销所涉及的关键策略问题

FOREIGN

外贸企业内销 策略指引

张诗信 著 | 淘课网 策划

世界图书出版公司



FOREIGN

外贸企业内销 策略指引

张诗信 著 | 淘课网 策划

世界图书出版公司

上海·西安·北京·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

外贸企业内销策略指引 / 张诗信著. -- 上海 :
上海世界图书出版公司, 2011.1
ISBN 978-7-5100-2622-5

I. ①外… II. ①张… III. ①对外贸易—企业管理—
市场营销学—中国 IV. ①F752.02

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第225589号

外贸企业内销策略指引

张诗信 著

上海世界图书出版公司出版发行
上海市广中路88号
邮政编码 200083
上海市印刷七厂有限公司印刷
如发现印装质量问题, 请与印刷厂联系
(质检科电话: 021-59110729)
各地新华书店经销

开本: 787×1092 1/16 印张: 7.25 字数: 150 000

2011年1月第1版 2011年1月第1次印刷

ISBN 978-7-5100-2622-5/F·52

定价: 32.00元

<http://www.wpcsh.com>

<http://www.wpcsh.com.cn>

前言

2008年全球爆发金融危机，在随后的一年多时间里，我国绝大多数外贸企业的出口订单锐减，有一大批外贸企业因之而倒闭了，没有倒闭的外贸企业也是在几近无望中苦苦支撑。这种外贸企业的“冬天”直到2009年第三季度以后才逐步成为过去。

在外贸企业处在“冬天”的那些日子里，一个词汇每天都大量地出现在各类新闻媒体上，甚至于街谈巷议之中，这就是——“转内销”。在那些日子里，“转内销”像“冬天里的一把火”，让感到“寒冷”的外贸企业有了些许的温暖，并使它们看到了一线光明：新闻媒体在为外贸企业“转内销”摇旗呐喊；各级领导人物在外贸企业“转内销”打气鼓劲；专家学者在为外贸企业“转内销”出谋献



图0-1 “机会主义式”的“转内销”冲动

自身的能力局限。这是一个更为核心的问题，如果外贸企业自身能力不存在局限，前一个挑战就不存在，或者其强度就会相应减弱。内销与外销相比较，在许多方面存在着极大的差异。外销的基本模式是“客户+订单+生产”。在这种模式下，企业基本上是按照客户订单的要求进行打样、生产、交货的。因而企业的核心能力聚焦在原料采购、生产加工及对重要客户关系的维护上，其整体运作对费用、团队、策略的要求并不高。内销的基本模式是“市场需求+产品组合+价格组合+销售渠道+品牌打造+团队执行”。在这种模式下，企业要直接面对多变的消费群体、消费结构、渠道伙伴，因而企业的核心能力聚焦在产品组合、价格组合、渠道掌控、品牌建设和销售团队打造上，其整体运作要求是多层面的、精细化的和系统化的。外销和内销迥然不同的运作套路，对外贸企业来说无疑是一种严峻的考验！这意味着，外贸企业在追求内销的过程中，必然有的会成功，有的会失败。

////////////////////

2010年7月1日于上海

目 录

前 言

第一章：怎样看内销机会与风险	01
第二章：产品——内销成功起步的前提	15
第三章：品牌建设四步动作框架（上）	27
第四章：品牌建设四步动作框架（下）	39
第五章：内销渠道策略选择	51
第六章：如何妙用销售政策	65
第七章：如何建设内销团队	77
第八章：企业家——内销成败的核心因素	91

【第一章】

怎样看内销机会与风险

外贸企业做内销，既有成功的可能，也有失败的可能。成功的可能性在25%，失败的可能性也在25%；另外50%的可能性既不能归为成功，也不能归为失败，而应归为“收获”。成功和失败通常是指金钱意义的得与失，而这里所说的“收获”则是指取得金钱之外的经验和教训。将经验和教训放在企业发展的整个过程中来看，它比单纯的金钱更为重要。因为金钱可能会失去，而经验和教训一旦获得便是长久的财富。

【本章目录】

- 宏观机会解读 •
- 行业机会分析方法 •
- 内销的风险在哪里 •

已经“转内销”、计划“转内销”和想要“转内销”的外贸企业的想法和做法是各不相同的。但就其基本动意来讲，大致可以分为三

类：第一类是希望“两条腿走路”；第二类是追求生产能力利用；第三类是决意在国内市场取得战略地位。由于出发点有此不同，“转内销”的实践效果也就必然有所不同。

- 希望“两条腿走路”；
- 追求生产能力利用；
- 决意在国内市场取得战略地位。



图1-1 外贸企业“转内销”三种基本动意

希望“两条腿走路”的外贸企业“转内销”的想法和行为，大多是在外贸利润大幅度或不断下滑的情况下，或者是在外贸业务订单锐减的情况下，或者是在碰到阶段性的外贸前景不明朗的情况下，才想到应该采取“两条腿走路”的“战略”。因为如此，一旦出现阶段性的外贸利润好转、外贸订单增加、外贸前景“明朗”，而“转内销”又碰到种种问题之时，这些外贸企业极有可能会回心于单纯做外贸的老路上去。因此，这类动因下的“转内销”失败风险较大。

追求生产能力利用的“转内销”的外贸企业，其考虑问题的侧重点通常是：既然我们已经有特定领域的产品设计能力、生产能力以及已经有了良好的供应商资源，何不利用我们的这些能力开发国内市场，开发国内市场将有助于强化我们的研发能力、生产能力和供应商关系，这反过来会有助于我们的外贸业务发展。我以为，这种动因下的“转内销”想法和行为是真正的“两条腿走路”战略——一条腿是外贸，一条腿是内销，两条腿交互前进——所以，持这种思维下的外贸企业“转内销”失败的风险相对于前一种会小得多。

决意在国内市场取得战略地位的“转内销”的外贸企业，其考虑问题的重点在于：国内市场有着广阔的空间，必须在国内市场获得战略地位，使企业整体获得全面均衡发展。基于这种考虑，这类外贸企业往往会拿出专项资金、成立独立公司或与其他拥有特定资源的组织成立合资公司来专门运作国内业务。它们做国内市场的产品可能与现有的外贸产品没有直接关联，甚至它们做国内市场的人马、生产和财务也与出口业务不直接挂钩。由于这种动因下的“转内

销”想法和行为是相对独立的，失败的风险也相应较低。

中国大中小型外贸企业超过30万家，它们之中的相当一部分现在或未来都将面临要不要“转内销”的问题。要不要“转内销”，首先需要充分考虑的是“转内销”的机会和风险。本章就来讨论这方面的问题。

宏观机会解读

宏观上看，国内市场的商业机会之多和之大怎么形容都不会过分。

正如有人曾感言的那样：在中国，一杯牛奶卖出亿万富翁、一瓶水卖出亿万富翁、一瓶洗发水一年内卖出上千万箱并不是什么新鲜事儿。现实中许许多多的企业，之所以在过去和现在能够取得成功，除了它们自身的努力外，在极大程度上就是因为中国市场的机会多。中国还将继续发展，一致的看法是，只要保持与外部世界和平相处的局面和国家内部不出现动乱，中国还将持续地超速发展30年以上。因而，国内市场的商业机会还将层出不穷，中国市场还将造就一批又一批的成功企业。

国内市场的营销机会为外贸企业内销成功提供了前提条件，也是众多的外贸企业已经“转内销”或计划“转内销”或想要“转内销”的原因之一。那么，国内市场究竟存在怎样的营销机会呢？我们有必要来解读一下。

我曾在《第四次营销浪潮》一书中做过概括：从宏观经济层面来看，国内市场的机会主要来自以下五大方面。

一是人口众多，加上中国人勤劳智慧，从根本上创造了机会。

中国有13亿人口，占全世界人口的1/5还多。在中国，人口超过百万的城市有100多个，

还有30年的好光景



内销机会的来源：

- 幅员辽阔，人口众多，加上中国人勤劳智慧，从根本上导致了机会。
- 区域文化和人口素质差异大，导致了机会的多样化。
- 营销概念和方法接纳空间大，使得机会十分广阔。
- 地区差异大，区域经济多样化，使得机会无处不在。
- 外来文化的冲击，进一步创造了机会。

图1-2 国内市场营销机会的来源

美国只有9个，整个欧洲也只有36个。中国大多数省份的人口都超过了欧洲一个国家的人口。

过多的人口导致了许多方面的社会问题，但也创造了经济机会。从有利方面来说，人口多，意味着消费市场大。每一个中国人平均每年消费某种产品1元钱，意味着这种产品在中国就有13个亿的市场，而13亿的消费品市场又会催生出上游产业数十亿的市场机会。中国目前的人均消费水平还比较低，如果达到发达国家的人均消费者水平，中国的市场将会放大很多倍。

巨量的人口带来的另一个经济好处就是劳动力资源丰富，企业制造成本低廉。丰富和廉价的劳动力资源，是国外企业纷纷在中国投资的重要原因之一，它们因为中国的劳动力资源廉价来中国投资，无疑又进一步在中国市场创造了机会。丰富的劳动力资源带来的低制造成本，也是中国企业的产品能够走向世界的重要原因，而一个企业走向世界，又为一大批个人和企业创造了发展机会。

此外，中国人的勤劳和智慧是举世公认的，过去31年来中国所创造的经济奇迹与中国人的勤劳和智慧是分不开的。无论是勤劳还是智慧都可以创造出机会来。比如，一个人因为勤劳而致富了，他会带动一大批人致富，一个人因为智慧而致富了，他也会带动一大批人致富。同样的道理，当一个勤劳而又智慧的中国人领导一家企业因为勤劳和智慧快速成长的时候，它会创造一系列的产业机会和就业机会，从而带动一大批企业和个人发展，被带动而发展起来的企业和个人又会给更多的个人和企业创造出机会。

二是区域文化和人口素质差异大，导致了机会的多样化。

中国有56个民族，差不多每一个民族都有自己的消费习惯，而且同一区域的同一民族又存在着人口素质、地域文化和群体文化的差异，这表现在市场方面就是需求和机会非常多样化。比如，山东人喜欢吃猪头肉，湖南一些农村地区的人则偏好吃肥膘肉，而广东人则喜欢用猪头骨煲汤喝，这不仅使有限的生猪资源能够充分地满足不同地区企业的生产需要和人们的消费需求，而且在甲地没有市场或卖不出好价钱的产品在乙地则有广阔的市场，并能卖出好价钱。又比如，大家知道喝酒过多对身体健康不利，因而有人拒绝过量饮用白酒，但更有相当多的人无论社会舆论如何评说喝酒有害身体健康，他们都会继续消费这类食品。香烟之所以在中国有庞大的市场，也部分是因为这个原因。2005年

春季，传媒将“苏丹红”炒得沸沸扬扬，并且一度对质检部门在某著名跨国快餐连锁公司的食品中检测到这种有害物质的事实做了广泛的报道，但这几乎对这家公司的销售没有构成多大影响，即便是在谈“红”色变的日子，我注意到这家快餐公司的营业门店每天都几乎座无虚席。

三是营销概念和方法接纳空间大，使得机会十分广阔。

尽管市场营销学传播到中国已经二十几年了，但营销对中国人而言仍是一个新事物。什么能营销、什么不能营销、可以怎样营销，一切都是宽松的，这就给营销提供了极大的运作空间。所谓“将头发洗得像镜子一样照人”的洗发水，所谓“青少年成长型”牛奶，所谓“年轻态”维生素保健品，所谓“掌握核心科技”的空调，所谓“宫廷御用酒”，所谓“令肌皮白嫩水滑”的化妆品，所谓“冰爽”牙膏……统统都是在充分利用这个空间。中国人的消费鉴别能力已经不低了，但夸大其词、虚虚实实的广告宣传依然有很多人相信。比如，你可以说你的产品如何“纯天然”的，用了可以健康长寿；你可以说自己的产品原料进口于某发达国家、技术来自某著名研究机构，外国人对你的产品趋之若鹜；你也可以模仿某著名跨国牙膏品牌曾经的做法，说自己的牙膏获得“××××组织推荐”；你甚至可以像“脑白金”一样把一瓶普通的维生素产品当成送礼佳品来销售……可以这样说，在中国市场做营销基本上是可以“乱说”的，为什么呢？一是中国的有关法律法规还很不健全，给企业“乱说”提供了空间，而健全相应的法律规则并非是一朝一夕的事情；二是中国幅员广阔，地区和城乡发展不平衡，各社会阶层的人们在生存观念、思维方式和消费需求等各方面均存在巨大差异。这就使得，你说什么都有人信、你怎么卖都行得通、你卖什么都有人要。

四是地区差异大，区域经济多样化，使得机会无处不在。

由于中国很大，人口很多，文化差异很大，许多区域都能形成一个相对独立的经济气候：西北的人需要钻井设备和白酒，北方的人需要暖气和皮衣，南方的人需要抽湿器和杀虫剂；有的人喜欢吃辣椒，有的人喜欢吃甜食……因而在中国的许多地方，一些企业根本就无需走出去，只要善于利用当地资源，面向当地市场，便能获得良好的生存与发展。比如，上海有2800万人口（许多国家的人口还没有这么多）。一位安全套经销商一次来听我讲课，他告诉我，

2008年他仅在上海市场卖安全套就实现了3亿的销售收入。这个数字仅仅只占上海市有特定能力的男士年消费安全套总量的25%。又比如，河北沧州有一个地方性牛奶品牌，面对众多的全国性品牌，它依然活得有滋有味。该地区是中国最严重的高氟地区之一，水源中含有过量的氟，严重危害了居民的健康，而且沧州人都对此十分清楚。基于这一点，该牛奶品牌推出针对高氟危害的“降氟牛奶”。独一无二的定位，使该品牌一举成功，因此在沧州地区，其他牛奶品牌根本无法（也没有兴趣）与它竞争。

五是外来文化的冲击，进一步创造了机会。

外来文化对中国社会的冲击也给中国市场催生了无以计数的商业机会，主要有两个方面的冲击和效果：一是消费观念冲击导致了市场需求的广阔和多样。当不同的中国人在外国人的影响下，有了穿个性化服装的需求、有了消费快餐食品和咖啡的需求、有了运动的需求、有了私家车的需求、有了移动电话和个人电脑的需求等，企业的市场营销机会也就无处不在。特别值得一提的现象是，当一部分中国人因为外来文化的冲击有了这样和那样的洋味十足的需求以后，另一部分缺乏消费能力的人往往也会产生“相似的需求”。比如，一部分有消费能力的人穿质优价高的名牌服装，大量没有消费能力的人则可以穿质次价廉的服装来获得相似的心理满足。这也是形成中国的“消费市场多样化”的原因之一。二是商业文化的冲击导致了企业营销手法的进步和多样，从而进一步引导了消费，扩展了市场机会。这与中国人具有极强的包容性与超常的学习和模仿能力有关。当看到国外企业生产某种产品和采取一些先进的营销方式取得成功以后，中国企业很快就会去模仿，不管模仿得像与不像，都会有一定的成效，因为中国太大、人口太多，最蹩脚的东西也会赢得一定的市场。一个企业模仿的成功，更是进而招致更多的中国企业以其为标杆。

行业机会分析方法

以上是从宏观层面看中国市场存在的商业机会。在这种视野之下，中国市场的机会还将继续层出不穷，这对外贸企业来讲就是做内销市场存在巨大的发展空间。

然而，宏观看来是乐观的市场，从行业的角度（微观）看来，就不一定同样乐观了。可以这么说，在国内市场，每一个行业以及每一个行业中的细分专业市场都已经充满了激烈的竞争，竞争强度大都在中等以上。在这种

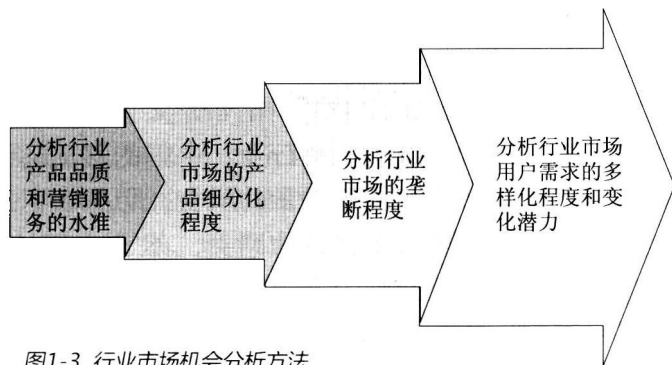


图1-3 行业市场机会分析方法

背景下，大量的外贸企业加入国内市场竞争，必然会使国内市场竞争更趋白热化。在更加激烈的竞争中，意味着有人成功，就必然有人失败。而且，外贸企业缺少做内销的经验，在竞争博弈中胜出的可能性相对要低。但这是不是说，外贸企业做国内市场成功的机会就十分渺茫了呢？我以为不是。

一个行业有没有机会，你不能仅仅从这个行业的竞争是不是已经十分激烈了这个表层现象来判断。从这个表层现象来看问题，必然会步入一个误区，因为绝大多数行业一直都竞争得十分激烈，事实上也只有竞争激烈的行业机会才更多。我以为，评价一个行业市场有无机会要从以下四个方面来进行分析：

一是，分析行业市场用户需求的多样化程度和变化潜力。

人们的需求决定了一个行业的前景，行业需求量越大，需求越是多样化，需求的变化越快，行业的机会越多。2008年全球金融危机发生后，大量的服装和鞋业企业开始“转内销”，国内服装和鞋业市场竞争因此而更加激烈，为此有人感叹：服装和鞋业市场的机会不多了。这种感叹源于对市场的无知。事实上，竞争越是激烈的地方，说明市场机会越多。同食品、饮料、医药、保健品等行业一样，服装业和鞋业市场永远都会有机会，因为每一个人都要穿衣服，都要穿鞋子，而且人们对服装和鞋子的要求永远都处在变化之中，这意味着这两个行业永远都有大量的机会。这两个行业之所以竞争十分激烈，恰恰是因为机会使然，没有机会的地方才没有竞争。家用缝纫机行业和传呼机行业几乎没有竞争了，就是因为这两个行业市场机会/需求已经枯竭了。

二是，分析行业市场的垄断程度。

有些行业虽然有许多机会，但由于行业为少数几家资金实力、技术实力、规模实力的企业或者是有独特背景的特大型企业所垄断，对于想进入该行业的企业来讲，机会就比较少了。比如，大飞机制造行业，个人计算机制造行业、铁矿石资源行业、碳酸饮料行业、中国的移动通讯行业、中国的石油天然气行业等等。这些行业存在着大量的机会，但机会只属于行业中现存的企业。又比如，中国家电零售市场已经为国美、苏宁、大中等少数几家家电零售巨头所部分垄断，剩下的空间则为家电品牌制造商所占有。国美、苏宁、大中等少数几家家电零售商还在快速扩张它们的地盘，品牌家电生产商也在谋求快速扩大其销售网络。在这种背景下，对于那些想进入家电零售业的商家来说，成功的机会是较小的，对于那些已经在这个市场上耕耘的小的家电零售商来说，其发展的机会也是十分渺茫的。

三是，分析行业市场的产品细分化程度。

如果你所在的行业已经出现“产品无限细分化”了，意味着这个行业已经竞争十分充分，行业机会正在减少。所谓“产品无限细分化”，是指行业的产品已经发展到了能够满足人们十分细微的需求的程度。比如说，钟表行业基本到了这个阶段。这个行业在向人们提供“精确时间”的基础上，已经有了怀古的手表，已经有了不能再便宜的手表，已经有了用于装饰的手表，已经有了奢侈的手表，已经有了戴在右手腕上的手表，已经有了情侣手表，已经有了带日历和农历的手表，已经有了防水的手表，已经有了潜水的手表，已经有了运动的手表，已经有了盲人的手表，已经有了会“说话”的手表，已经有了野战的手表……但是，即便如此也不意味着钟表业已经没有机会，因为人们对手表的需求还大量地存在，人们对手表的要求还会更加千奇百怪，与钟表业相关的技术也还在不断发展。

四是，分析行业产品品质和营销服务的水准。

如果你所处的行业或者你想进入的行业不属于上述大飞机制造、个人计算机制造、铁矿石资源、碳酸饮料、移动通讯服务、石油天然气供应等垄断行业，也不属于家用缝纫机、传呼机这样的夕阳行业，还不属于钟表业这样的成熟行业，那么你所在的行业或想要进入的行业有无机会，还可以通过观察这个行业的产品品质和营销服务水平来做出判断。首先，如果一个行业不仅已经

“产品无限细分化”了，而且所有的产品已经做得“无比精致”了，那么这个行业的机会就会相对较少，反之这个行业就还存在着大量的机会。因为，行业中的企业在其产品尚比较粗糙的情况下还能生存下来，说明你只要把产品做得更好一些，你就必然有市场。其次，如果一个行业中的企业在营销服务方面做得十分粗放，营销人员和销售服务人员的素质很差，但行业中的企业也能生存下来，这说明行业中还存在大量的机会，因为当你的营销服务水平做得更好时，你便有赢利机会。

基于以上四种分析行业机会的方法，我认为大多数行业是有机会的，关键是你的企业有没有能力抓住机会。

内销的风险在哪里

谈到外贸企业开拓国内市场的风险，我不得不提请读者思考：所有的行业在其起步和成长阶段，都几乎无例外地存在着大量的市场机会，但是为什么在一个行业市场机会最多的时期，行业中也有大量的企业陨落了？比如，整个20世纪90年代是中国家电业发展的黄金时期，那个时期家电业的机会俯拾皆是，也正是因为家电业存在大量的机会，才成就了海尔、格力、美的等众多家电业的大型企业。但是即便在中国家电市场机会最多的时期，也有一大批家电企业关门歇业了，因而中国的家电企业数由数千家发展到现在只剩下不到三十家。又比如，自20世纪80年代中期以来，中国的饮料业一直处在快速发展之中，市场机会也可谓遍地都是。但是，在饮料市场成就了一大批著名的饮料企业和品牌的同时，更多数量的饮料企业与品牌也在此过程中销声匿迹了。事实上，每一个行业在其发展过程中都已经上演和还将上演类似的

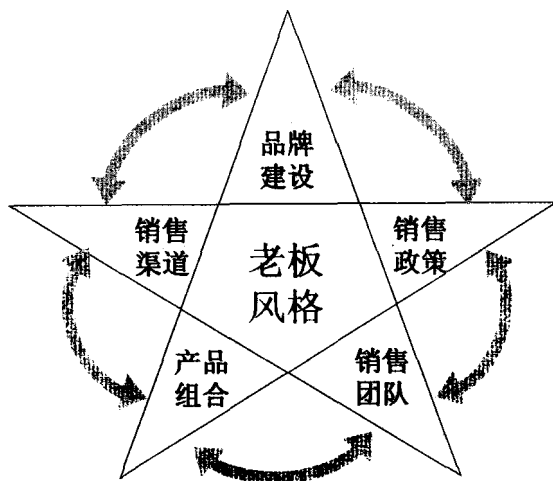


图1-4 内销风险的六个根本来源

“大浪淘沙”的故事。

以上观点和举例说明，行业机会再多，也并不意味着行业中的所有的企业必然成功。这便是企业的风险之所在。企业的经营风险究其根本是来自于企业内部，因为如果一个企业具备抗拒一切可能的风险的能力，它也就没有风险了。因为所有的企业都不具备抗拒一切风险的能力，所以所有的企业都有风险。

外贸企业做内销，面临的最大的风险是自身的能力和经验的不足。归纳起来有以下六个方面。如果正在或计划“转内销”的外贸企业善于通过学习，在这六个方面来建立经验与能力，则做内销的风险就会大为降低（本书随后各章的内容内将逐一针对这六个方面的问题来给出策略指引）。

一是，产品不能适应内销市场需求。

许多外贸企业是依靠国外客户拿着样品找上门来，然后“照着葫芦画瓢”，只要“画”得一致，且价格让外商满意，就可以达成交易。纯粹靠这种（OEM）方式从事外贸业务的企业，其产品很难适用于国内市场。一方面这类产品往往不成系列，在国内市场销售难于形成系列化和规模化效应；另一方面，这类产品是适应国外市场需求制造出来的，即便形成系列也不一定适合于国内市场；其三，由于这类产品不是企业自主开发出来的，企业对产品和用户需求缺乏真正的理解，即便这类产品在国内一时适销，也不能保持长久。

另有许多外贸企业为了接单，也建设了自己的产品设计队伍/部门，搞出了自己的（ODM）产品。但其产品大多是“抄袭”来的，而且主要是为了适应国外销售商的要求而“抄袭”来的，因而也很难适应国内市场需求。

外贸企业做国内市场，在产品方面面临的普遍问题是，他们不知道什么产品在国内市场好卖，什么产品在国内市场不好卖。因此之故，他们中的有些企业不惜成本打造“好的”产品，殊不知“好的”产品在国内可能并不好销售。而他们中的另外有些企业，承认自己的产品十分普通，但却坚信自己的生产成本低，因而可以采取低策略。他们长期靠价格优势做外贸使他们相信“一个便宜三个爱”是营销的“真理”，殊不知在国内市场纯粹销售廉价品，基本上不会有大的出息。

外贸企业做国内市场，究竟需要什么样的产品才能获得成功？我将在本书的第二章给出策略性意见和建议。